Office national de l'énergie | National Energy Board

Office national de l'énergie

Rapport ministériel sur le rendement

2008 - 2009

Gaétan Caron
Président et premier dirigeant
Office national de l'énergie

L'honorable Lisa Raitt, P.C., députée
Ministre
Ressources naturelles

Canada

Table des matières

MESSAGE DU PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT II

SECTION I : SURVOL DE L'OFFICE 1

1.1 RENSEIGNEMENTS SOMMAIRES 1
Raison d'être 1
Responsabilités 1
Résultat stratégique 2
Architecture des activités de programme 3
1.2 RÉSUMÉ DU RENDEMENT 3
Ressources financières et ressources humaines 3
Contribution des priorités au résultat stratégique 5
Analyse des risques 7
Profil de dépenses 9

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE 11

2.1 RÉSULTAT STRATÉGIQUE 11
2.2 ACTIVITÉ DE PROGRAMME : RÉGLEMENTATION ET CONSEILS EN MATIÈRE D'ÉNERGIE 12
Avantages pour les Canadiens et Canadiennes 14
Analyse du rendement 15
Leçons apprises 27

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 29

3.1 INFORMATION FINANCIÈRE 29
États financiers 30
3.2 LISTE DES TABLEAUX 30
3.3 AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT 30

Message du président et premier dirigeant

Je suis heureux de présenter le Rapport ministériel sur le rendement de l'Office national de l'énergie pour l'exercice 2008-2009.

Cet exercice a été marqué par de nombreux défis et de multiples occasions. L'activité a été fébrile en ce qui a trait à la construction de pipelines, et l'Office national de l'énergie (l'ONÉ ou l'Office) a souligné ses cinquante ans en établissant des records au chapitre des demandes d'autorisation et d'audiences tenues. Résultat de la très forte activité dans la construction, le nombre d'incidents liés à la sécurité a augmenté durant l'exercice; cette situation préoccupe l'Office. Afin de mieux comprendre les facteurs à l'origine de cette hausse, l'ONÉ a accru ses efforts relativement à la vérification de la conformité des entreprises et a lancé un appel à l'industrie afin de prévenir, de réduire et, à terme, d'éliminer ce genre d'accidents à l'avenir. Malgré tout cela, on retiendra de la période visée qu'il existait une extrême instabilité sur les marchés financiers et énergétiques mondiaux.

En dépit des défis imposés par une forte charge de travail et l'incertitude de la conjoncture économique, l'ONÉ est parvenu à atteindre les objectifs qu'il s'était fixés dans son *Rapport sur les plans et les priorités pour 2008-2009*. Comme toujours, il a accordé à toutes les demandes d'autorisation d'installations l'attention qu'elles méritaient, arrivant à satisfaire ou surpasser la grande majorité de ses propres normes de service en la matière. Ses décisions ont continué de reposer sur les principes de base du développement durable et de prendre en considération les enjeux environnementaux, économiques et sociaux que chérissent les Canadiens et Canadiennes. L'ONÉ a aussi fourni, en temps opportun, de l'information sur l'évolution des conditions du marché énergétique et a rendu publique une foule de produits d'information sur l'énergie qui répondent aux besoins de la population canadienne.

L'amélioration du processus de réglementation par l'innovation et la création de partenariats avec d'autres organismes et parties prenantes a occupé une place prépondérante dans les activités de l'ONÉ durant l'exercice 2008-2009. En collaboration avec le Bureau de gestion de grands projets (BGGP) et d'autres organismes fédéraux et parties prenantes, l'Office s'est efforcé de favoriser une meilleure coordination et une plus grande efficacité du processus fédéral d'examen réglementaire. Ces efforts ont débouché sur la préparation et la mise en œuvre d'un nouveau modèle de participation des populations autochtones durant l'exercice 2008-2009.

L'ONÉ s'est également employé à rechercher des partenariats avec des organismes du Nord, comme le Forum des organismes des T.N.-O., et, en août 2008, a signé un protocole d'entente avec l'Office des eaux des Territoires-du-Nord-Ouest. Il en a signé un autre avec La Commission de la fiscalité des Premières nations, qui vise à mettre en place un cadre de travail pour l'apprentissage et le partage de l'information entre les parties. Il a aussi invité des organisations non gouvernementales de l'environnement à explorer avec lui des moyens pour améliorer les résultats des projets réglementés par l'ONÉ sur le plan environnemental. Grâce à l'Initiative de consultation relative aux questions foncières, l'Office a permis à plus de 400 citoyens de partout au Canada d'exposer leurs idées sur la façon de l'aider à mieux intégrer les questions foncières dans son examen fondé sur l'intérêt de la population.

Au terme de deux semaines d'audiences publiques tenues en novembre 2008, le réseau de l'Alberta de TransCanada est passé sous compétence de l'Office le 29 avril 2009, ce qui a ajouté près de 25 000 km à la longueur totale des pipelines qu'il réglemente. Bien que cela représente une augmentation de 50 % des pipelines soumis à sa réglementation, l'ONÉ s'est acquitté de cette tâche d'une manière efficiente et efficace.

Au cours de l'exercice 2009-2009, l'Office a organisé des activités pour souligner ses cinq décennies de leadership en matière de réglementation au Canada. Même si beaucoup de choses ont changé depuis sa création, en 1959, sa promesse initiale envers la population canadienne est demeurée la même : l'Office national de l'énergie participe en partenaire actif, efficace et averti au développement responsable du secteur énergétique du Canada, au profit de la population canadienne.

L'Office poursuivra son travail pour que la population canadienne bénéficie d'une infrastructure sûre, sécuritaire et viable au plan économique, construite et exploitée de manière à assurer la protection de l'environnement. J'ai la certitude que, riche de l'expérience, des multiples talents et de l'engagement de ses membres et de son personnel, l'ONÉ continuera à remplir son mandat avec succès au nom des Canadiens et Canadiennes.

Le président et premier dirigeant de l'Office national de l'énergie,

_____

Gaétan Caron

Section I :

Survol de l'office

1.1 Renseignements sommaires

Raison d'être

L'ONÉ a pour raison d'être de promouvoir la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficience de l'infrastructure et des marchés énergétiques, dans l'intérêt public canadien,[1] en vertu du mandat conféré par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines, de la mise en valeur des ressources énergétiques et du commerce de l'énergie.

La vision de l'Office est de participer en partenaire actif, efficace et averti au développement responsable du secteur énergétique du Canada, au profit de la population canadienne.

L'atteinte de l'excellence à l'ONÉ passe par l'engagement de son personnel à l'égard de trois valeurs primordiales :

- Intégrité : être juste, transparent et respectueux;
- Leadership en matière de réglementation : être souple, proactif et innovateur;
- Responsabilisation : s'appuyer mutuellement et tenir chacun responsable de la production opportune de résultats de qualité, dans l'intérêt public canadien.

Responsabilités

L'ONÉ est un organisme fédéral indépendant qui réglemente divers aspects du secteur énergétique au Canada. Il réglemente la construction et l'exploitation des pipelines qui franchissent des frontières internationales ou les limites d'une province, de même que les droits et tarifs de transport s'y rapportant, des lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées. Il régit également les importations et les exportations de gaz naturel, ainsi que les exportations de pétrole, de liquides de gaz naturel et d'électricité. De plus, il a la tâche de réglementer l'exploration pétrolière et gazière du Canada, notamment dans le Nord canadien et dans certaines zones extracôtières. L'ONÉ agit enfin comme source d'information sur les marchés canadiens de l'énergie. Il rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Ressources naturelles.

Il a été créé en 1959 en vertu de la *Loi sur l'Office national de l'énergie* (Loi sur l'ONÉ), qui définit ses principales attributions. L'Office exerce d'autres fonctions de réglementation, aux

---

1 L'intérêt public englobe les intérêts de toute la population canadienne; il s'agit d'un équilibre des intérêts économiques, environnementaux et sociaux qui change en fonction de l'évolution des valeurs et des préférences de la société.

termes de la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC) et de certaines dispositions de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH), en ce qui concerne l'exploration pétrolière et gazière ainsi que les activités menées dans les régions pionnières du Canada qui ne sont réglementées par aucune autre instance au titre d'un accord de gestion conjointe fédéral-provincial. De plus, le ministre du Travail nomme certains inspecteurs de l'Office comme agents de santé et de sécurité aux fins de l'application de la Partie II du *Code canadien du travail* dans le cas des installations qui sont réglementées par l'Office.

La Loi sur l'ONÉ et la LOPC définissent les fonctions réglementaires de l'Office en matière de sécurité publique, de sûreté et de protection de l'environnement. En outre, l'Office doit veiller au respect des exigences établies dans la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCÉE) et la *Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie* (LGRVM). Cela comprend trois phases distinctes : évaluer les effets environnementaux possibles des projets, suivre et faire respecter les conditions d'approbation pendant et après la construction, ainsi que surveiller et réglementer les activités de façon continue, y compris la mise hors service et la cessation d'exploitation des installations. En vertu de la *Loi de 2002 sur la sécurité publique*, l'ONÉ a un pouvoir légal pour ce qui est de la sûreté des pipelines et des lignes internationales de transport d'électricité.

L'Office est un tribunal de réglementation indépendant guidé par les principes de justice naturelle et d'équité procédurale. Il est aussi un tribunal d'archives et détient certains des pouvoirs d'une cour supérieure d'archives, notamment en ce qui a trait à la comparution des témoins aux audiences et à leur interrogatoire sous serment, à la production et à l'examen des documents, à la mise en application de ses ordonnances et à l'inspection de propriétés foncières. Sauf quelques rares exceptions, les décisions de réglementation de l'Office et les motifs qui les sous-tendent sont diffusés à titre de documents publics.

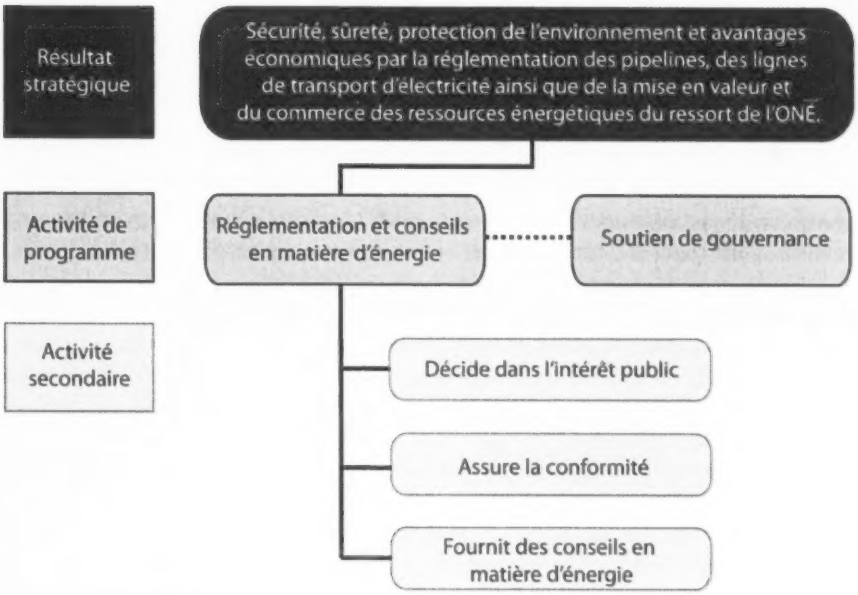
Résultat stratégique

Afin de remplir son mandat, l'ONÉ s'efforce d'atteindre le résultat stratégique suivant :

Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par la réglementation des pipelines, des lignes de transport d'électricité ainsi que de la mise en valeur et le commerce des ressources énergétiques du ressort de l'ONÉ.

Architecture des activités de programme

Le tableau ci-dessous donne le cadre de travail des programmes de l'ONÉ pour l'exercice 2008-2009.



1.2 Résumé du rendement

Le tableau des ressources financières et humaines ci-après renferme un résumé des dépenses prévues et réelles totales pour l'exercice 2008-2009. L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles, exprimé en équivalents temps plein (ÉTP), s'explique, en partie, par le recrutement difficile de candidats qualifiés sur un marché du travail très concurrentiel, ainsi que par un phénomène d'attrition durant le premier semestre de l'exercice. Les écarts entre les dépenses prévues et réelles sont attribuables à une foule d'autres facteurs, qui sont abordés en détail dans la section portant sur les dépenses.

Ressources financières et ressources humaines

Ressources financières en 2008-2009 (en millions de dollars)			Ressources humaines (ÉTP) en 2008-2009		
Dépenses prévues	**Total des autorisations**	**Dépenses réelles**	**Prévues**	**Données réelles**	**Écart**
47,4	55,5	50,4	354,6	326,8	-27,8

Activité de programme	Résultats prévus	Dépenses réelles 2007-2008	2008-2009				Arrimage sur les résultats du gouvernement du Canada
			Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	
Réglementation et conseils en matière d'énergie	• Les installations et les activités réglementées par l'ONÉ sont sûres et sécuritaires et sont perçues comme telles. • Les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées. • Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficients. • L'ONÉ remplit son mandat en favorisant une participation véritable du public.	43,8	46,2	47,4	55,0	50,4	Forte croissance économique
Total		43,8	46,2	47,4	55,0	50,4	

Résultat stratégique : Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par la réglementation des pipelines, des lignes de transport d'électricité ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques du ressort de l'ONÉ.

Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement Progrès : Non atteint, Plutôt atteint, Essentiellement atteint, Totalement atteint, Surpassé
Installations et activités sûres Aucun accident mortel et réduction du nombre de blessures liées à des pipelines Aucune défaillance de pipeline	Aucun décès ni aucune blessure invalidante Aucune défaillance de pipeline	**Progrès : Plutôt atteint** Évaluation reposant sur les incidents signalés et les tendances cumulatives en matière de fréquence Décès en 2008 : 2. Au-dessus de la moyenne des 5 dernières années Blessures invalidantes en 2008 : 2. Fréquence de blessures invalidantes passée de 0,65 par million d'heures travaillées en 2007 à 1,0 par million d'heures travaillées en 2008. Ruptures de pipelines en 2008 : 0. Diminution par rapport à 2 en 2007 Incidents en 2008 : 71. Augmentation par rapport à 2007 (56) et résultat supérieur à la moyenne des 5 dernières années (52)

Réduction de l'impact sur l'environnement des sociétés réglementées Diminution du nombre de rejets importants dans l'environnement (rejet important = supérieur à 100 m^3 d'hydrocarbures liquides)	Aucun rejet	**Progrès : Totalement atteint** Évaluation reposant sur les incidents signalés et les tendances cumulatives en matière de fréquence Rejets importants > 100 m^3 = 0 Tendances à la baisse des rejets importants de pétrole au cours des 4 derniers exercices
Les marchés canadiens de l'énergie et du transport par pipeline fonctionnent bien. La capacité des oléoducs et gazoducs en place est fondée sur l'utilisation des pipelines et les différentiels de prix.	L'accès aux marchés des capitaux du secteur pipelinier est adéquat. Capacité existante d'oléoducs et de gazoducs suffisante Équivalence des prix sur les marchés de l'énergie canadien et américain	**Progrès : Essentiellement atteint** Capacité suffisante des gazoducs. Répartition sporadique sur les oléoducs durant l'année. Les prix de l'énergie au Canada ont suivi ceux observés en Amérique du Nord, ce qui indique que le transport et le commerce entre les deux marchés s'effectuent correctement.
Degré de satisfaction des expéditeurs à l'égard de la qualité des services des compagnies pipelinières et des prix demandés	Égale ou surpasse le degré de satisfaction moyen des deux derniers exercices	**Progrès : Totalement atteint** Moyenne de 3,67 sur 5 (1 = très insatisfait et 5 = très satisfait). Surpasse la moyenne de 3,50 des deux derniers exercices

Contribution des priorités au résultat stratégique

Services internes

Priorités	Type	Lien avec le résultat stratégique	Progrès en matière de rendement Résumé des réalisations en regard des priorités
Partenariats visant l'efficacité et l'efficience en matière de réglementation	Déjà engagé	SO-1	**Progrès : Totalement atteint** La création de partenariats avec d'autres organismes et des parties prenantes constitue un aspect clé de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la réglementation. Voici les résultats atteints à cet égard en 2008-2009 : • Progrès dans la simplification des processus fédéraux, en collaborant avec le Bureau de gestion de grands projets. • Progrès réalisés au chapitre du renforcement des relations avec des organisations non gouvernementales de l'environnement et création de partenariats avec l'Agence canadienne d'évaluation environnementale, le tout dans le but d'obtenir de meilleurs résultats sur le plan environnemental. • L'établissement de partenariats et le partage d'information avec les organismes de réglementation du Nord ont permis d'améliorer l'efficacité de la réglementation et aideront à concrétiser les priorités du gouvernement, comme l'Initiative d'amélioration de la réglementation applicable au Nord. • Partenariats pour améliorer l'information sur l'énergie offerte aux Canadiens

Priorités	Type	Lien avec le résultat stratégique	Progrès en matière de rendement Résumé des réalisations en regard des priorités
Participation véritable des parties prenantes touchées par les projets	Déjà engagé	SO-1	**Progrès : Totalement atteint** La participation véritable permet de faire ressortir des occasions susceptibles d'améliorer les résultats pour toutes les parties visées. Voici les résultats atteints à cet égard en 2008-2009 : • Plus grande participation des populations autochtones • Consultation à grande échelle des parties prenantes, dans le cadre de l'Initiative de consultation relative aux questions foncières • Participation continue de la collectivité
Amélioration constante des processus de réglementation	Déjà engagé	SO-1	**Progrès : Totalement atteint** Les progrès constants réalisés illustrent la stratégie de l'ONÉ qui repose sur la création et l'adoption de pratiques exemplaires et sa détermination à fournir un processus de réglementation transparent et souple axé sur la responsabilisation. Voici les résultats atteints à cet égard en 2008-2009 : • L'amélioration de la démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque a permis à l'ONÉ de diriger ses ressources affectées à la conformité vers les sociétés les plus susceptibles de profiter du régime réglementaire de surveillance. • Précision des attentes de l'ONÉ en matière de sécurité et de protection de l'environnement, par des stratégies de communication proactives • Outils nouveaux et plus efficaces, comme un système de demande en ligne, pour améliorer et simplifier le processus de réglementation

Gestion

Priorités	Type	Lien avec le résultat stratégique	Progrès en matière de rendement Résumé des réalisations en regard des priorités
Exploitation des points forts de l'ONÉ pour remplir son mandat	Déjà engagé	SO-1	**Progrès : Totalement atteint** Pour remplir son mandat, l'Office doit compter sur un savoir-faire considérable dans toutes les facettes de son action. Une activité fébrile, des projets nouveaux et toujours plus complexes ainsi qu'un marché du travail très concurrentiel, voilà les défis auxquels l'ONÉ doit faire face dans ses efforts de recrutement et de fidélisation de son personnel, tout en évitant un exode des connaissances. • L'accent mis sur les stratégies de recrutement et de fidélisation a contribué, en partie, à atteindre les objectifs de recrutement fixés pour les six premiers mois de l'exercice et à réduire le taux d'attrition. • L'ONÉ a instauré un vaste programme d'apprentissage et de perfectionnement pour soutenir ses employés dans leur perfectionnement professionnel et conserver les connaissances et le savoir-faire nécessaires à l'exécution de son mandat. • L'amélioration du processus de titularisation pour les nouveaux employés a aidé l'ONÉ à se donner la capacité de satisfaire plus rapidement les exigences du travail.

Analyse des risques

Cadre de fonctionnement

Les conditions dans lesquelles l'Office a évolué durant l'exercice 2008-2009 n'ont pas cessé de changer. Les premiers signes d'une récession mondiale ont été accompagnés d'une crise financière internationale et d'une chute des prix des produits de base. Les fluctuations des prix de l'énergie et la tourmente financière de la dernière année ont créé une forte incertitude économique, au Canada comme ailleurs dans le monde. L'expansion de l'infrastructure énergétique et, par conséquent, le rythme auquel s'étend le réseau de pipelines devant servir au transport de ces ressources jusqu'aux marches, n'ont pas échappé à cette incertitude.

Malgré la faiblesse récente de l'économie, la demande énergétique mondiale continuera d'augmenter à long terme, ce qui nécessitera la mise en valeur accrue des ressources non classiques se trouvant dans des régions plus éloignées. Tout en se poursuivant, l'essor remarquable qu'a connu le secteur de la construction des pipelines depuis deux ans devrait être tempéré par les incertitudes sur le plan économique. Malgré la chute des cours du pétrole et les doutes entourant un certain nombre de nouveaux projets, les travaux en cours pour l'exploitation des sables bitumineux se poursuivent et devraient être achevés d'ici quelques années.

L'effervescence mondiale en matière d'expansion des infrastructures et les changements démographiques ont contribué à hausser les coûts d'équipement, de matériaux et de main-d'œuvre. Très forte pendant presque tout l'exercice, la concurrence sur le marché du travail a quelque peu diminué avec le ralentissement économique. Comme c'est le cas pour les sociétés qu'il réglemente, l'ONÉ a dû relever des défis en matière de recrutement et de formation de personnel qualifié.

Parmi les événements qui ont eu des répercussions considérables, mentionnons la demande qu'a adressée TransCanada à l'ONÉ pour qu'il déclare l'un de ses réseaux de pipelines, celui de l'Alberta, exploité par l'une de ses filiales, NOVA Gas Transmission Ltd, de compétence fédérale et qu'il délivre un certificat d'utilité publique pour ces installations. L'Office a tenu une audience publique en novembre 2008 au terme de laquelle il a approuvé la demande et délivré un certificat, qui est entré en vigueur le 29 avril 2009. Cette décision a ajouté près de 25 000 km de pipelines et des centaines d'installations de surface en Alberta aux quelque 45 000 km de pipelines existants de compétence fédérale. Il s'agit d'une augmentation de 50 % de la longueur des pipelines réglementés par l'ONÉ.

Depuis le milieu des années 1990, les enjeux environnementaux et la participation du public au processus d'expansion de l'infrastructure énergétique ne cessent de prendre de l'importance, qu'il s'agisse des propriétaires fonciers, des organisations non gouvernementales de l'environnement, des collectivités ou des groupes autochtones. Dans ce contexte, la nécessité de compter sur une information fiable, impartiale et opportune en ce qui a trait à l'énergie et à l'environnement grandit constamment.

Risques, conséquences et stratégies

L'essor économique et l'activité fébrile qu'a connus le secteur de l'énergie pendant la plus grande partie de 2008 ont exercé d'énormes pressions sur l'industrie et sur l'ONÉ. Au cours de l'exercice 2008-2009, l'Office a tenu dix-sept audiences publiques, un record. Durant la deuxième partie de l'exercice, il a aussi dû se préparer à la possibilité d'étendre sa réglementation au réseau de l'Alberta de TransCanada et trouver les ressources supplémentaires nécessaires. Le marché du travail s'est avéré très difficile, l'Office et les sociétés qu'il réglemente recrutant le personnel hautement qualifié dans le même bassin. Dans ce contexte où l'ONÉ doit concurrencer l'industrie pour recruter des employés ayant les mêmes compétences techniques, il a dû adopter des stratégies pour le recrutement du personnel et sa fidélisation. L'ONÉ a fait ressortir les avantages de travailler à l'Office, notamment ses stratégies d'équilibre travail-vie personnelle, sa rémunération concurrentielle et le perfectionnement professionnel qu'il offre. Il a également investi dans un vaste programme d'apprentissage et de perfectionnement, afin de conserver à l'interne ses connaissances expertes et de soutenir son personnel dans sa formation et son cheminement de carrière. Ces stratégies ont donné des fruits, puisqu'il est parvenu à recruter de nouveaux employés et à réduire l'attrition à son plus bas taux des dernières années.

Au Canada, le réseau de pipelines et de lignes de transport d'électricité de compétence fédérale achemine pour plus de 100 milliards de dollars d'énergie chaque année, d'une manière sécuritaire, efficace et sans danger pour l'environnement. Toutefois, la sécurité et le maintien de l'intégrité physique des pipelines soulèvent des inquiétudes, en raison du vieillissement de l'infrastructure et de la nécessité pour l'industrie de recruter et de conserver du personnel expérimenté. L'augmentation du nombre d'incidents liés à la sécurité a amené l'ONÉ à prendre des mesures pour renverser cette tendance à long terme. En plus de son travail dans le domaine de la conformité, l'ONÉ a rencontré les dirigeants de l'industrie pour insister sur l'importance de la sécurité et encourager le partage des connaissances, dans une optique d'amélioration du rendement. Comme stratégie à plus long terme, l'Office songe à introduire de nouveaux indicateurs de sécurité et, sur le plan de la promotion d'une culture de sécurité, il poursuit ses efforts vers des rapports transparents.

La démarche de l'ONÉ doit inspirer plus de confiance auprès des parties intéressées et être mieux comprise par elles. Plus important encore, elles doivent sentir que le processus est juste. Toutefois, cette confiance pourrait s'effriter si l'Office ne parvient pas à s'attaquer efficacement aux nouveaux enjeux, aux nouvelles demandes et aux nouvelles occasions qui se présentent. Une réglementation complexe peut provoquer des retards dans la mise en service de nouvelles sources d'approvisionnement en énergie et accroître les coûts pour la population canadienne. Les personnes touchées par les projets exigent aussi que le processus soit juste et accessible, afin qu'elles puissent y participer véritablement. Les promoteurs de projets et les parties touchées recherchent tous des processus efficaces qui aideront à la mise en place de l'infrastructure nécessaire, en temps opportun.

Au cours de l'exercice 2008-2009, l'ONÉ s'est associé au Bureau de gestion de grands projets dans le but de simplifier les processus fédéraux d'examen des demandes et d'améliorer les mécanismes favorisant la participation des populations autochtones. L'Office s'est aussi employé à renforcer ses relations et ses partenariats avec les organismes du Nord, afin de jouer un rôle dans l'établissement des priorités du gouvernement, comme les résultats évoqués dans l'Initiative d'amélioration de la réglementation applicable au Nord. Son travail avec les organisations non

gouvernementales de l'environnement a permis de préciser et de faire connaître le rôle de l'ONÉ dans les processus environnementaux. Il s'agit d'une stratégie qu'il entend poursuivre durant l'exercice 2009-2010. Cet effort a aussi permis de recueillir de précieux commentaires qui aideront l'ONÉ à améliorer ses échanges avec cette collectivité.

En réaction aux attentes grandissantes en matière de participation de la population dans l'expansion de l'infrastructure énergétique, l'Office a mis sur pied une importante initiative de participation du public, durant l'exercice 2008-2009. Ainsi, l'ONÉ a décidé d'améliorer son programme de réglementation en matière de sécurité, de sûreté et de protection de l'environnement pour y introduire un élément portant sur les droits et les intérêts des personnes touchées par l'infrastructure énergétique. De cette façon, l'Office pourra définir des attentes pour l'industrie relativement aux consultations avec la population et mesurer leur rendement à cet égard, de sorte que les personnes touchées par les projets énergétiques soient consultées et que leurs intérêts soient pris adéquatement en considération.

Profil de dépenses

En raison d'une augmentation de la charge de travail découlant des activités de l'industrie et d'autres tendances émergentes, le Conseil du Trésor a approuvé, en 2007, la demande de financement supplémentaire de l'ONÉ. Au cours de l'exercice 2008-2009, il s'est de nouveau adressé au Conseil du Trésor pour obtenir les ressources devant lui permettre de remplir les tâches dont il a hérité avec la prise en charge du réseau de l'Alberta de TransCanada, pour instaurer un programme de réglementation pour les questions foncières et pour favoriser la participation des populations autochtones. La demande a été approuvée en avril 2009.

En se fondant sur les tendances observées dans l'industrie et sa propre analyse, l'ONÉ estime qu'il continuera d'avoir besoin d'un financement supplémentaire après 2010 pour mener à bien sa tâche découlant des activités de l'industrie, de la mise en valeur du pétrole et du gaz dans le Nord ainsi que d'autres tendances émergentes. En 2009, l'Office procédera à un examen de ses programmes dans le but de préparer une demande de financement continue au Conseil du Trésor.

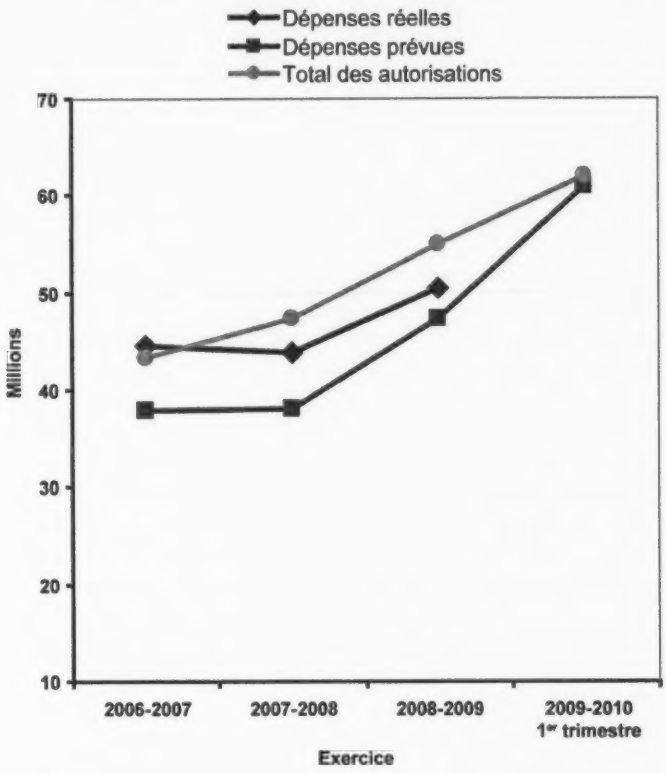
Comme l'illustre le graphique ci-après, les dépenses prévues et réelles de l'ONÉ suivent l'intensité de l'activité de l'industrie depuis quelques années et les obligations au titre de la réglementation qui en découlent. De nombreux facteurs indépendants de la volonté de l'ONÉ contribuent à créer ces écarts, notamment un retard dans la demande relative au projet gazier MacKenzie, avec comme résultat une péremption de 1,4 million de dollars. L'ONÉ avait prévu que la péremption couvrirait les paies admissibles (pour les dépenses salariales recouvrables), soit un montant de 900 000 $. Toutefois, le Conseil du Trésor a couvert les dépenses salariales, et il n'a pas été possible d'appliquer la péremption prévue. En outre, il y a eu une incertitude quant au montant des avantages pécuniaires payables aux employés, en raison du fait que la nouvelle convention collective n'a été signée qu'à la fin de l'exercice. Ce flottement a compliqué le calcul du montant final des salaires, ce qui a contribué à créer un écart de 804 000 $. Tous ces facteurs se sont traduits par une péremption de 2,3 millions de dollars.

La volatilité des marchés financiers durant l'exercice s'est aussi répercutée sur certaines dépenses prévues. Certains postes équivalents temps plein n'ont pu être pourvus en raison des difficultés de recrutement occasionnées par l'essor économique. En contrepartie, le

ralentissement qui a suivi a tempéré le nombre des demandes d'audiences et a permis de réduire les coûts à ce chapitre. L'ONÉ a également pris en compte des retards possibles dans l'approbation du Conseil du Trésor de la demande de financement présentée pour l'exercice 2008-2009. Ces facteurs ont entraîné une péremption d'un montant supplémentaire de 1,4 million de dollars.

Si l'on tient compte des facteurs qui relèvent véritablement de l'ONÉ et qui se répercutent sur les dépenses prévues et réelles, l'écart par rapport au budget a été inférieur à 2 %.

Tendance des dépenses, de 2006 à 2010



Postes votés et législatifs (en millions de dollars)

Numéro de crédit ou poste législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Dépenses réelles en 2006-2007	Dépenses réelles en 2007-2008	Budget principal 2008-2009	Dépenses réelles en 2008-2009
25	Dépenses de programme	39,6	39,1	41,0	45,0
(S)	Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	4,9	4,7	5,2	5,4
	Total	44,5	43,8	46,2	50,4

Section II :

Analyse des activités de programme par résultat stratégique

2.1 Résultat stratégique

Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par la réglementation des pipelines, des lignes de transport d'électricité ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques du ressort de l'ONÉ.

L'Office s'est donné cinq résultats intégrés, ou buts, pour son programme de réglementation et de conseils en matière d'énergie, soit :

- Les installations et les activités réglementées par l'ONÉ sont sûres et sécuritaires et sont perçues comme telles.
- Les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.
- Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficients.
- L'ONÉ remplit son mandat en favorisant une participation efficace du public.
- L'ONÉ produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.

Globalement, ces buts fixent les balises en ce qui a trait aux attentes pour le programme de réglementation et de conseils et, au bout du compte, dicte la manière dont l'ONÉ parviendra à son résultat stratégique. À chaque but se rattachent des mesures et des indicateurs de rendement qui permettent de mesurer les progrès réalisés et le rendement par rapport à l'objectif fixé.

Le système de mesure de l'ONÉ est constitué de normes de prestation ou d'échéanciers pour les principaux services. L'atteinte des objectifs pour les normes de service et le maintien de la qualité des services illustrent sa détermination à rendre ses processus de réglementation efficients et efficaces.

Son plan stratégique expose sa vision et sa raison d'être et fournit la structure qui sert d'assise au cadre de travail axé sur les buts. Il est possible de se procurer le plan stratégique et les normes de service de l'Office sur le site Web de l'ONÉ (http://www.neb-one.gc.ca).

2.2 Activité de programme : Réglementation et conseils en matière d'énergie

Activité de programme : Réglementation et conseils en matière d'énergie					
Ressources financières en 2008-2009 (en millions de dollars)			Ressources humaines (ÉTP) en 2008-2009		
Dépenses prévues	**Total des autorisations**	**Dépenses réelles**	**Prévues**	**Données réelles**	**Écart**
47,4	55,0	50,4	354,6	326,8	-27,8

Réglementation et conseils en matière d'énergie		
Indicateurs de rendement	**Objectifs**	**Résumé du rendement** **Progrès : Non atteint, Plutôt atteint, Essentiellement atteint, Totalement atteint, Surpassé**
Résultat escompté : Les installations et les activités réglementées par l'ONÉ sont sûres et sécuritaires et sont perçues comme telles.		
Pourcentage des activités d'assurance de la conformité axées sur le risque complétées	Toutes les activités d'assurance de la conformité ont été complétées.	**Progrès : Essentiellement atteint** L'Office a réalisé 83 pour cent des activités projetées dans le plan de vérification de la conformité durant l'exercice 2008-2009. Activités projetées qui ont été réalisées, par secteur : Urgence, 90 %; environnement, 79 %; intégrité, 76 %, sécurité, 75 %; et sûreté, 100 %. L'ONÉ n'a pu achever tous les travaux prévus en raison d'activités de contrôle de la conformité supplémentaires résultant de demandes et d'actions des sociétés, ou de constatations à la suite de telles activités prévues.
Perception du public concernant la sécurité des pipelines	Établissement d'une base de référence pour la perception du public concernant la sécurité des pipelines	**Progrès : Indéterminé** La saisie des données devant servir à l'établissement d'une base de référence est prévue pour l'exercice 2009-2010.
Sociétés réglementées par l'ONÉ ayant des programmes de sécurité et d'intégrité, ainsi que des systèmes et des programmes de gestion de l'environnement	Les sociétés possédant des installations à haut risque disposent de systèmes et des programmes de gestion de la sécurité, de l'intégrité et de l'environnement.	**Progrès : Essentiellement atteint** La démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque oriente les activités de surveillance de l'ONÉ vers les sociétés ou les systèmes dont les risques à l'égard de la réglementation sont plus élevés. Il est ressorti de la présence marquée de l'ONÉ sur le terrain et de ses interactions avec les sociétés que la majorité d'entre elles gèrent efficacement les volets sécurité, sûreté et protection de l'environnement. Certaines, toutefois, ne disposent pas de systèmes de gestion complets pour leurs programmes de gestion de l'intégrité.

Résultat escompté : Les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.		
Les conditions relatives à l'environnement donnent les résultats définitifs souhaités.	Les conditions relatives à l'environnement donnent les résultats définitifs souhaités.	**Progrès : Totalement atteint** Objectifs atteints ou presque totalement atteints (toutes les conditions remplies par les sociétés) depuis plus de deux ans.
Pourcentage des plaintes des propriétaires fonciers résolues Emprises remises en état dans les délais prévus	80 % des plaintes sont résolues dans les 60 jours civils	**Progrès : Plutôt atteint** 23 plaintes reçues, soit une augmentation par rapport à l'exercice 2007-2008 (13). Les sociétés continuent de régler la majorité des plaintes des propriétaires fonciers sans l'intervention de l'ONÉ. Le temps nécessaire au règlement des plaintes dépend de leur complexité; en général, il faut plus de 60 jours (des indicateurs d'efficacité du processus sont en préparation pour 2009-2010). Emprises : l'ONÉ s'affaire à élaborer un programme et des mesures en la matière
Résultat escompté : Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficients.		
Satisfaction des clients à l'égard des produits d'information et des conférences sur l'énergie	La majorité des clients sont satisfaits.	**Progrès : Totalement atteint** Les commentaires sur les produits et les conférences sont généralement favorables, et la plupart des utilisateurs jugent l'information précieuse. 505 636 visites sur le site Web en 2008-2009 pour consulter des produits d'information sur l'énergie (hausse de 8 % par rapport à l'exercice 2007-2008).
Pourcentage des vérifications au titre de la réglementation financière complétées	Toutes les vérifications prévues au titre de la réglementation financière ont été réalisées.	**Progrès : Totalement atteint** Les trois vérifications financières prévues ont été réalisées.
Processus de l'Office au titre de la réglementation efficaces, efficients et mesurables	Toutes les normes de service de l'Office pour les fonctions prévues au titre de la réglementation sont atteintes.	**Progrès : Essentiellement atteint** 80 % des normes de service respectées (15 sur 18). Des précisions sur le rendement en regard de la norme de service sont fournies à la Section III.
Résultat escompté : L'ONÉ remplit son mandat en favorisant une participation efficace du public.		
Degré de satisfaction des parties prenantes à l'égard des processus et de l'information de l'ONÉ	La majorité est satisfaite ou très satisfaite.	**Progrès : Essentiellement atteint** 80 % des parties prenantes qui ont participé à cinq audiences de l'ONÉ durant l'exercice 2008-2009 étaient globalement satisfaites du processus et de l'information. Les membres de l'Office ont également répondu à un questionnaire sur les processus de participation de la population de l'Office. Tous les membres interrogés ont estimé que les mesures appropriées étaient prises pour favoriser la participation des personnes touchées aux processus.
Résultat escompté : L'ONÉ produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.		
Pourcentage des résultats escomptés atteints en respectant le budget	Atteinte de l'objectif à l'intérieur d'une fourchette de 4 % des ressources prévues	**Progrès : Totalement atteint** Écart inférieur à 2 % par rapport aux dépenses prévues, pour les éléments qui relèvent de l'ONÉ
Satisfaction des employés de l'ONÉ à l'égard de leur milieu de travail	85 % des employés de l'ONÉ indiquent que l'Office est un bon endroit pour travailler	**Progrès : Essentiellement atteint** 79 % des employés de l'ONÉ indiquent que l'Office est un excellent lieu de travail (sondage réalisé en 2008 auprès des employés de la fonction publique)

Avantages pour les Canadiens et Canadiennes

Au cours de l'exercice 2008-2009, l'Office a poursuivi ses efforts pour faire en sorte que la population canadienne bénéficie d'une infrastructure sûre, sécuritaire et viable au plan économique, construite et exploitée de manière à assurer la protection de l'environnement. Grâce à sa réglementation axée sur les buts, l'ONÉ définit ses attentes à l'endroit de l'industrie et assure un suivi par des vérifications de la conformité, des efforts pour rejoindre les collectivités et la surveillance du rendement. Dans sa démarche axée sur les buts, l'ONÉ définit ses attentes à l'endroit des sociétés réglementées, mais leur laisse le choix des moyens pour y arriver, ce qui favorise l'innovation et la recherche de solutions économiques. Le modèle axé sur le cycle de vie et fondé sur le risque donne à l'ONÉ la souplesse pour concentrer ses activités de surveillance et de vérification de la conformité sur les sociétés qui présentent plus de risque au plan de la réglementation.

L'Office a porté une attention particulière aux moyens d'obtenir de meilleurs résultats de ses décisions et de ses processus liés à la réglementation, au bénéfice de tous les Canadiens et Canadiennes. Son personnel a participé à des initiatives conçues pour améliorer les consultations publiques sur les conséquences des projets et de l'infrastructure énergétique. L'ONÉ a mis à profit ses partenariats afin de rendre sa réglementation plus efficace et plus efficiente et de réduire les chevauchements à ce chapitre.

L'Office contribue à la vitalité du Canada en instaurant un cadre réglementaire qui assure un équilibre entre les dimensions économiques, environnementales et sociales des installations, d'une part, et l'intérêt de la population, d'autre part. Les réseaux relevant des autorités fédérales permettent le transport d'énergie d'une valeur de plus de 100 milliards de dollars chaque année vers des marchés au Canada et à l'étranger. Les sociétés réglementées enrichissent la population canadienne en créant des emplois, en payant des impôts et taxes et en exportant des hydrocarbures et de l'électricité. En 2008, le secteur énergétique au Canada a représenté 7 % du PIB et a fourni des emplois directs à 363 000 personnes (soit 2 % de la main-d'œuvre canadienne). Durant la même année, les exportations d'énergie du Canada ont généré des revenus de plus de 133 milliards de dollars, et la majorité de ces exportations ont été faites à partir des réseaux réglementés par l'ONÉ. Les revenus d'exportation d'énergie ont représenté 28 % de la valeur de toutes les exportations canadiennes.

Les conseils, l'information en matière d'énergie et la surveillance des marchés que procure l'ONÉ contribuent à accroître l'efficience des marchés énergétiques canadiens et à la croissance économique soutenue du pays, en fournissant aux responsables des politiques, à l'industrie et à la population des connaissances approfondies et des renseignements sur le marché de l'énergie, afin qu'ils puissent prendre des décisions judicieuses. Par sa surveillance des exportations d'énergie, l'Office s'assure que les consommateurs canadiens ont accès à l'énergie produite au pays à des conditions comparables à celles dont jouissent les acheteurs de l'étranger. Cette surveillance lui permet aussi de veiller au bon fonctionnement des marchés énergétiques.

Analyse du rendement

L'ONÉ analyse son rendement et ses progrès par rapport à son résultat stratégique, en comparant ses résultats et ses mesures aux objectifs énoncés dans le rapport intitulé *2008-2009 Rapports sur les plans et les priorités*, tout en tenant compte des situations qui peuvent influer sur ses résultats.

Les installations et les activités réglementées par l'ONÉ sont sûres et sécuritaires et sont perçues comme telles.

Les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.

Sécurité et protection de l'environnement

L'Office a demandé aux sociétés de partager leurs données sur leur rendement relativement aux blessures professionnelles, aux heures travaillées et aux déversements et fuites. Les sociétés sont tenues de déclarer tous les incidents qui surviennent, selon la définition que donne la réglementation de l'ONÉ de ce terme. L'ONÉ se sert ensuite de ces données pour faire sa propre analyse du rendement de l'industrie.

Dans l'ensemble, le secteur pipelinier continue d'offrir un mode de transport sûr pour acheminer l'énergie aux Canadiens et Canadiennes. L'Office s'inquiète toutefois des tendances qu'il a observées récemment :

- En 2008, deux personnes ont trouvé la mort sur des pipelines relevant de l'ONÉ; ce nombre excède la moyenne des cinq dernières années. L'objectif de l'ONÉ est qu'il n'y ait pas de décès. Durant la même période, il y a également eu deux cas de blessures invalidantes sur des pipelines réglementés par l'ONÉ. La fréquence des blessures invalidantes était de 1,0 par million d'heures travaillées en 2008, par rapport à 0,65 en 2007.
- Aucune rupture de pipeline n'est survenue en 2008, ce qui constitue une diminution par rapport aux deux situations répertoriées l'année précédente.
- Les incidents et les infractions liées à des croisements d'emprises étaient en forte hausse en 2008. Durant la période, 71 incidents — c'est-à-dire des blessures à des travailleurs, des fuites de gaz non intentionnelles, des ruptures de pipelines et des décès — ont été répertoriés, comparativement à 56 incidents en 2007. La moyenne des cinq dernières années est de 52 incidents. Les causes de ces incidents, comme la corrosion, une défaillance d'une composante ou des facteurs extérieurs, étaient toutes en hausse en 2008. Les infractions relatives aux croisements, définies comme une intrusion dans la zone de sécurité de 30 mètres ou sur une emprise de pipeline sans la permission de la société pipelinière, ont augmenté de 88 % par rapport à 2007.

Diverses raisons peuvent expliquer cette situation :

- Une activité fébrile dans le secteur de la construction en 2008, marquée par des projets nouveaux et plus complexes. L'intensité des travaux de construction qui contribue à l'épuisement des travailleurs en raison des échéanciers serrés, des ressources limitées et d'une formation inadéquate;
- Une très forte demande de travailleurs de la construction, qui a entraîné un grand roulement de personnel qualifié. Bien que ces pressions aient quelque peu diminué avec le ralentissement économique à la fin de l'année, l'accès à la main-d'œuvre et la fidélisation des travailleurs ont été des sources de problèmes pendant la plus grande partie de l'année;
- L'obligation pour les sociétés de signaler les incidents et les problèmes du fait de l'existence de systèmes de gestion améliorés. L'utilisation efficace des systèmes de gestion dans les sociétés permet de compiler les problèmes et de faire un suivi plus serré, pour tirer des apprentissages et éviter la répétition des mêmes incidents.

L'ONÉ prend ces tendances très au sérieux et a mené des enquêtes, puis des suivis, pour s'assurer que les règles sont respectées et que les mesures appropriées sont prises. Les conclusions des enquêtes réalisées à la suite de blessures et de décès ont été communiquées aux entreprises, afin qu'elles réexaminent leurs programmes de sécurité et qu'elles les améliorent. L'Office analyse également les tendances observées dans l'industrie pour savoir s'il y a lieu d'améliorer ses programmes de conformité, ses tactiques de communications et ses mécanismes d'ouverture à l'égard des attentes en matière de conformité. Le but recherché est de jouer un rôle constructif dans ces tendances.

Des améliorations ont été constatées dans le nombre de rejets accidentels d'hydrocarbures dans l'environnement. En 2008, aucun rejet de pétrole d'importance (plus de 100 m^3) n'a été signalé. Par contre, on a répertorié 22 rejets de gaz naturel, une hausse par rapport à la moyenne de 20 rejets des quatre dernières années. Un total de 21 rejets de 100 L ou plus d'hydrocarbures ou d'autres contaminants ont été signalés en conformité avec la LOPC (à partir d'installations d'exploration et de production pétrolières et gazières situées dans les Territoires du Nord-Ouest ou le Nunavut), chiffre inférieur à la moyenne des quatre dernières années, qui s'établissait à 28. Les rejets mineurs de pétrole (entre 1,5 m^3 et 100 m^3 provenant des pipelines relevant de l'ONÉ ont enregistré une assez forte croissance durant l'exercice, après avoir connu une baisse au cours des trois dernières années. Ils se situent toutefois tout près de la moyenne des quatre dernières années.

Quand l'Office donne son autorisation à un projet, elle l'assortit toujours de conditions précises qui tiennent compte des enjeux environnementaux propres au projet en question. Par la suite, il surveille l'évolution du projet et s'assure que ces conditions sont respectées. Au besoin, il déterminera s'il y a lieu d'apporter des précisions à ces conditions pour qu'elles soient plus efficaces. Dans la très grande majorité des projets, les entreprises satisfont aux conditions imposées par l'ONÉ sur le plan environnemental. Les résultats obtenus témoignent de l'investissement de l'Office pour accroître la pertinence et l'efficacité de ses conditions au titre de la réglementation et des outils et processus internes qui encadrent les conditions pour la réglementation des installations. Selon le personnel de l'Office affecté à la conformité, la majorité des projets de construction ont un rendement satisfaisant en matière d'environnement.

Les quelques cas de non-conformité répertoriés en 2008-2009 avaient surtout trait à des retards dans la production des rapports environnementaux post-construction. L'ONÉ a fait un suivi auprès des entreprises visées pour s'assurer que les conditions énoncées au départ avaient été respectées, et les rapports ont maintenant été déposés.

Le lecteur trouvera une analyse détaillée du rendement des pipelines en matière de sécurité et d'environnement dans le rapport de l'Office de 2009 intitulé *Gros plan sur la sécurité et l'environnement - Analyse comparative du rendement des pipelines - 2000-2007*.

Instauration d'une culture axée sur la sécurité

La détermination de l'Office en matière de surveillance au titre de la réglementation s'étend à l'ensemble du cycle de vie d'un pipeline ou d'une installation, depuis la demande d'autorisation jusqu'à la cessation d'exploitation. Les activités de surveillance de la conformité permettent à l'ONÉ d'évaluer les risques associés à une installation et les résultats de la société dans sa gestion des risques durant la construction, l'exploitation et la cessation d'exploitation de l'installation. Les opérations de vérification de la conformité comprennent des inspections, des vérifications, des exercices d'intervention en cas d'urgence et des rencontres avec des représentants des sociétés. Ces activités permettent d'agir d'une manière favorable sur les résultats en matière de sûreté, de sécurité et de protection de l'environnement.

Au cours de l'exercice 2008-2009, l'Office a réalisé 83 pour cent des opérations de vérification de la conformité qu'il avait projetées relativement à la gestion de la sûreté, de la sécurité, de l'intégrité, de la protection de l'environnement et des urgences. L'ONÉ n'a pu achever tous les travaux prévus en raison d'activités de contrôle de la conformité supplémentaires résultant de demandes et d'actions des sociétés, ou de constatations à la suite de telles activités prévues. Au nombre de 105, ces activités non planifiées, qui comprennent des inspections ou des rencontres avec des représentants d'entreprise, ont pris beaucoup de temps du personnel de l'ONÉ. Des problèmes touchant l'outil électronique utilisé pour faire le suivi des données sur la conformité et la planification ont également entraîné une mauvaise planification de certaines activités. L'Office a pris des mesures pour corriger ces problèmes de données, et les activités abandonnées ont été inscrites au plan de travail pour 2008-2009.

En plus de ses opérations de vérification de la conformité, l'ONÉ a reçu 240 rapports d'incidents et d'infractions pour croisements d'emprises dont il a fallu assurer le suivi une fois évalués et enregistrés. Son personnel a encore consacré une grande partie de son temps à la surveillance des réseaux de pipelines en exploitation, malgré la charge de travail accrue qu'a entraînée la forte activité dans le secteur de la construction.

Durant l'exercice 2008-2009, en plus de ses opérations de conformité et de surveillance, le personnel de l'Office a participé à un grand nombre d'activités visant à créer des relations avec le monde extérieur, notamment des ateliers, des discussions avec des sociétés réglementées et des organisations pipelinières, et des interventions pour faire connaître les conclusions d'enquêtes et sensibiliser davantage les intervenants aux enjeux de la sécurité. Ces efforts continus pour rejoindre la collectivité et les communications sont nécessaires pour s'assurer que les sociétés réglementées comprennent les attentes de l'ONÉ et qu'elles sachent comment améliorer leur rendement sur les divers plans de la sécurité et de l'environnement.

Il est ressorti des nombreuses interventions sur le terrain et les nombreuses interactions du personnel de l'ONÉ avec les sociétés que la plupart d'entre elles comprennent ce que l'on attend d'elles pour qu'elles satisfassent aux attentes en matière de conformité et qu'elles gèrent efficacement, par l'entremise de leur propre système de gestion, les questions touchant la sûreté, la sécurité et la protection de l'environnement dans leurs installations. Quand le rendement d'une société laisse à désirer, l'ONÉ l'accompagne dans sa démarche pour cerner les éléments à améliorer et les mesures à prendre.

Perfectionnement constant de la démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque

Au cours de l'exercice 2008-2009, l'Office s'est résolument attaqué au perfectionnement et à la mise en œuvre de sa démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque. De nouveaux outils de conformité, notamment l'évaluation préconstruction, ont été introduits en 2008. L'ONÉ poursuit ses travaux en vue de préparer une feuille de pointage sur le rendement des sociétés et de raffiner son modèle axé sur le risque. Le perfectionnement continu de ces outils et leur mise en service nécessiteront des ressources considérables et des solutions innovatrices sur le plan des technologies de l'information.

Le contexte humain

L'ébauche d'un projet d'intégration des enjeux socioéconomiques et fonciers à la démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur les risques, y compris la réglementation relative aux droits et tarifs, n'a pu être mise en œuvre durant l'exercice 2008-2009. Le projet a été mis au programme pour l'exercice 2009-2010, afin de pouvoir y donner la portée et y consacrer les ressources nécessaires, après l'instauration réussie de l'Initiative de consultation relative aux questions foncières.

Gestion de la sûreté

En plus de fournir le régime réglementaire de surveillance pour veiller à ce que les sociétés et les activités relevant de l'Office soient à l'abri des menaces, l'ONÉ a également tiré parti de ses partenariats pour coordonner les messages sur la sûreté. L'Office s'est associé à la Gendarmerie royale du Canada, à Sécurité publique Canada, à Ressources naturelles Canada, à l'Association canadienne de pipeline d'énergie (ACPÉ) et à l'Association canadienne des producteurs pétroliers pour réaliser une brochure encourageant le signalement d'activités suspectes autour des installations pipelinières. Le groupe a aussi dressé une liste des personnes-ressources dans toutes les sociétés réglementées, afin de favoriser la communication d'information en cas d'incidents importants touchant la sûreté.

L'Office travaille depuis 2006 avec l'Association canadienne de normalisation et des experts du domaine de la sûreté à la préparation d'une norme de gestion de la sûreté (CSZ Z246.1) visant l'industrie pétrolière et gazière. L'objectif de cette norme est d'aider et de guider l'industrie lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes de gestion de la sûreté. La norme a été approuvée en mai 2009.

Modernisation des systèmes d'information sur l'énergie

Fidèle à ses engagements pour l'exercice 2008-2009, l'ONÉ a mis en service une base de données répertoriant les toits de formation souterrains dans les régions pionnières. Le projet est

le fruit d'une collaboration avec la Commission géologique du Canada, le Bureau géoscientifique des Territoires du Nord-Ouest et la direction des ressources minières et pétrolières du Nunavut. Source de précieuses informations uniformes et opportunes pour l'industrie, la base de données réunit le nom des formations et la profondeur des puits et indique leur emplacement, à l'aide du Système de référence géodésique de l'Amérique du Nord (NAD83).

L'Office a aussi poursuivi ses efforts pour mettre au point un processus permettant la conversion à un format numérique sur le Web des rapports du Bureau d'information sur les terres domaniales, actuellement disponibles sur microfiches. Faute d'avoir accès à ces données, les sociétés pourraient devoir entreprendre d'onéreux programmes d'exploration pour collecter des informations qui sont déjà connues. La disponibilité de ces données offre entre autres avantage de réduire les opérations inutiles d'exploration et les coûts, aussi bien financiers qu'environnementaux, se rattachant à ces activités. Durant l'exercice 2008-2009, un portail Web a été réalisé, ce qui permettra de conserver les nouveaux rapports en format numérique. L'Office s'est également informé des coûts pour la conversion au format numérique des rapports des années antérieures disponibles sur microfiches, et il a fixé la portée de ce projet. Cependant, des ressources sont nécessaires pour le mener à terme.

Protection de l'environnement

Une grande partie des résultats obtenus par l'ONÉ au cours de l'exercice 2008-2009 à l'égard de sa réglementation sur l'environnement est attribuable à l'amélioration de ses partenariats. L'Office a poussé plus loin ses efforts de collaboration avec les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, afin d'améliorer les communications, de simplifier et de raffiner les processus et de mieux faire comprendre les enjeux environnementaux et l'influence de l'ONÉ sur ces questions.

Des progrès ont été réalisés dans l'établissement de relations avec les organisations non gouvernementales de l'environnement, grâce à des rencontres avec de nombreux groupes de toutes les régions pour diffuser de l'information sur l'ONÉ et pour solliciter le point de vue de ces groupes. Cet exercice vise à améliorer les résultats que produisent ses programmes de réglementation.

La contribution de l'Office au Bureau de gestion de grands projets (BGGP) a permis d'améliorer les processus et a débouché sur des accords dans divers projets destinés à mieux coordonner les évaluations et les exigences environnementales ainsi que sur un programme favorisant une plus grande participation des populations autochtones.

Un projet ayant comme objectif d'améliorer les rapports environnementaux produits sur l'état des emprises a également vu le jour pendant l'exercice 2008-2009. Cette initiative aidera à préciser les attentes de l'ONÉ à l'égard des conditions liées à l'environnement, ainsi qu'à la manière dont l'industrie peut répondre aux attentes.

Respect des droits et des intérêts des personnes touchées

Durant l'exercice 2008-2009, l'Office a achevé la mise en œuvre d'un grand projet de consultation : l'Initiative de consultation relative aux questions foncières (ICQF). Plus de 400 parties prenantes y ont participé, dont des propriétaires fonciers, des groupes autochtones et des représentants municipaux, ainsi que des représentants de sociétés pétrolières et de ministères gouvernementaux. Cette initiative procure un forum de discussion aux propriétaires fonciers, afin de favoriser une meilleure compréhension des enjeux et de faire jaillir de nouvelles idées pour améliorer la façon dont l'Office peut intégrer ces questions aux éléments qu'il analyse dans l'intérêt du public.

L'ICQF comporte quatre volets : les interactions entre la société et le propriétaire foncier, l'amélioration de l'accès aux processus de l'ONÉ, la cessation d'exploitation de pipelines – questions financières et la cessation d'exploitation de pipelines – questions physiques. Le personnel de l'ONÉ a rencontré des personnes et des groupes qui sont affectés par les pipelines, afin de recueillir leurs suggestions pour améliorer la situation. Les enjeux financiers ont fait l'objet d'une audience publique en janvier 2009; l'ONÉ est le premier organisme de réglementation du pétrole et du gaz à se pencher explicitement sur les aspects financiers de la cessation d'exploitation des pipelines.

Par suite des consultations menées dans le cadre de l'ICQF, l'ONÉ élargira son programme de réglementation durant l'exercice 2009-2010 pour intégrer à son cadre de réglementation le volet respect des droits et des intérêts des personnes touchées, de manière à offrir des processus et une orientation uniformes en ce qui a trait aux attentes et surveiller le rendement obtenu.

Plaintes des propriétaires fonciers

On attend des sociétés du secteur énergétique soumises à la réglementation de l'ONÉ qu'elles fassent participer à leurs activités les personnes touchées par leurs installations et qu'elles soient à l'écoute des plaintes et des préoccupations. Même si la majorité des plaintes formulées durant l'exercice 2008-2009 ont été réglées sans que l'ONÉ n'ait à intervenir, ce dernier peut agir comme facilitateur si le besoin se manifeste. Durant la période visée, l'Office a reçu 23 plaintes de propriétaires fonciers portant sur divers aspects, de la remise en état du territoire à une consultation insuffisante. Il s'agit d'une augmentation de dix plaintes par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse était à prévoir, compte tenu de la plus grande sensibilisation des propriétaires à l'égard de leurs droits et du rôle de l'ONÉ par suite de l'ICQF. La construction des projets Alberta Clipper et Southern Lights a suscité de nombreuses plaintes des propriétaires fonciers liées à l'exploitation.

La valeur de l'indicateur de rendement de l'ONÉ pour le temps nécessaire pour régler les plaintes des propriétaires fonciers a fait l'objet d'un examen durant l'exercice 2008-2009. Au terme de cet examen, il a été décidé que de meilleurs indicateurs seraient créés durant l'exercice 2009-2010, afin de mesurer l'efficacité de l'Office à faciliter le règlement des plaintes des propriétaires fonciers et les résultats de ce processus.

Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficients.

L'ONÉ favorise l'efficience de l'infrastructure et des marchés énergétiques par ses décisions de réglementation concernant les installations pipelinières et de transport d'électricité, les droits et tarifs pipeliniers et les importations et exportations d'énergie. Il est également tenu de diffuser de l'information à la population canadienne sur les marchés énergétiques, et s'efforce d'améliorer sans cesse l'efficience de sa démarche de réglementation.

Infrastructure et marchés énergétiques

Le principe fondamental qui guide l'Office en ce qui a trait à l'autorisation des exportations est de veiller à ce que les Canadiens et les Canadiennes aient accès aux produits énergétiques de leur pays à des conditions au moins aussi favorables que celles qui sont offertes aux marchés d'exportation. Pour y arriver, l'ONÉ suit de très près l'évolution des marchés et fait rapport de ses conclusions. Durant l'exercice 2008-2009, les prix sur le marché canadien sont demeurés en parfaite harmonie avec ceux enregistrés à l'échelle continentale, de sorte que les Canadiens et Canadiennes ont continué de jouir de prix justes pour le pétrole, le gaz naturel et l'électricité.

Un réseau d'oléoducs ou de gazoducs qui fonctionne bien doit posséder une capacité suffisante pour amener les produits aux consommateurs qui en ont besoin. En outre, les sociétés pipelinières doivent être assez solides sur le plan financier pour attirer les capitaux qui leur permettront de bâtir l'infrastructure, de maintenir en service leurs réseaux et de fournir leurs services à un coût raisonnable.

- L'utilisation de la capacité indique qu'il y avait une capacité suffisante pour le transport de pétrole et de gaz au cours de l'exercice 2008-2009, même si le recours occasionnel à la répartition (volumes réduits par les expéditeurs) sur quelques oléoducs démontre que la capacité globale de transport de pétrole reste serrée. Une augmentation de l'offre, une hausse de la demande, une restructuration d'un pipeline, une capacité réduite des pipelines ou un entretien de raffineries, voilà autant de facteurs qui peuvent provoquer une répartition de la capacité.
- L'augmentation de la capacité qui résultera de l'achèvement d'oléoducs en voie de construction aidera à résorber cette situation. Le ralentissement économique mondial et la baisse de la croissance de la production et des prix des produits de base attendus pourraient occasionner un surplus de capacité au cours du prochain exercice. Par ailleurs, la concurrence provenant d'autres bassins d'approvisionnement en gaz naturel, notamment ceux de l'Ouest et du Sud-Est des États-Unis, s'est traduite par une baisse des débits des gazoducs qui transportent le gaz hors de l'Ouest canadien. Les modifications à la dynamique de l'offre et de la demande peuvent affecter considérablement les réseaux pipeliniers existants et à venir et rendre la situation plus difficile.
- En 2008, le secteur pipelinier a affiché une bonne santé financière. D'après les cotes de solvabilité, elles continuent d'être jugées comme de qualité placement, et les principaux ratios financiers sont demeurés stables.

- Lors du sondage réalisé en 2008 sur les services pipeliniers, les expéditeurs ont indiqué qu'ils étaient raisonnablement satisfaits des services fournis par les sociétés pipelinières, ce qui confirme les résultats obtenus depuis quelques années. La fiabilité de l'exploitation matérielle, la rapidité d'envoi et l'exactitude des factures et des relevés sont les trois aspects qui ont obtenu le meilleur taux de satisfaction, tandis que « la démonstration d'une attitude favorisant constamment les améliorations et les innovations » est celui qui a affiché le taux le plus faible.

L'ONÉ a publié une analyse complète des marchés énergétiques et du transport dans le document intitulé *Le réseau pipelinier du Canada – Évaluation d'un mode de transport 2009*.

Information sur l'énergie

L'ONÉ recueille et analyse des renseignements sur les marchés énergétiques canadiens par le truchement de ses processus de réglementation et de surveillance des marchés afin d'appuyer son programme en la matière et de fournir des renseignements qui aideront les responsables des politiques, l'industrie et la population à prendre de meilleures décisions.

Les produits d'information sur l'énergie disponibles sur le site Web de l'ONÉ ont amené plus d'un demi-million d'utilisateurs à s'y rendre durant l'exercice 2008-2009; il s'agit d'une augmentation de 8 % par rapport à l'exercice précédent. *L'avenir énergétique au Canada*, une étude sur l'offre et la demande d'énergie à long terme au Canada et *Données sur les prix de l'énergie à l'intention des Canadiens*, qui traite des prix de l'énergie dans l'optique des consommateurs, continuent d'être les produits d'information les plus consultés. L'ONÉ a également organisé la Conférence sur l'avenir énergétique, afin de discuter des conclusions de son rapport de 2007 sur l'avenir énergétique.

La satisfaction exprimée à l'endroit des produits d'information sur l'énergie de l'Office et les ateliers est généralement élevée, et l'ONÉ recherche sans cesse des moyens pour améliorer l'information sur l'énergie qu'il diffuse afin qu'elle soit pertinente, opportune et utile à la population canadienne.

Services de réglementation efficaces et efficients

L'Office surveille de près l'efficacité et l'efficience de sa démarche de réglementation. Durant l'exercice 2008-2009, il a enregistré le plus grand nombre d'audiences publiques de son histoire, soit dix-sept. En avril 2009, il a étendu avec succès sa réglementation au réseau de l'Alberta de TransCanada, démontrant ainsi sa capacité d'adaptation et sa souplesse pour répondre à une augmentation subite de 50 % des pipelines de son ressort. L'ONÉ s'attend à ce que ce transfert se répercute sur sa charge de travail, notamment dans ses efforts pour rejoindre les propriétaires fonciers et l'industrie. Il est également possible qu'un nombre accru de problèmes relatifs aux droits soit porté à son attention durant la prochaine année.

Depuis 2005, l'ONÉ a recours à des normes de services relatives au processus de réglementation pour l'aider à cerner les domaines où il doit être plus efficient. En dépit de l'augmentation de sa charge de travail, l'ONÉ satisfait ou excède la grande majorité de ses normes de service. Les processus et les normes sont constamment soumis à un examen, afin de mieux saisir les aspects où des améliorations et des raffinements sont possibles. Le lecteur trouvera à la Section III un compte rendu des résultats obtenus durant l'exercice 2008-2009 en matière de normes de service.

Partenariats visant l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la réglementation

Pour l'exercice 2008-2009, l'Office s'était donné comme objectif d'améliorer l'efficience et l'efficacité de sa réglementation en établissant de nouveaux partenariats et en renforçant ceux existants. Cet objectif a été atteint, grâce à l'instauration de nombreux partenariats, dont ceux-ci :

- En 2007, le gouvernement du Canada a mis en place le BGGP dans le but d'accroître la coordination entre ses divers organismes qui interviennent dans les grands projets comme la construction de pipelines. En collaboration avec le BGGP et d'autres organismes fédéraux et parties prenantes, l'ONÉ s'est employé à élaborer des politiques, des procédures et des lignes directrices favorisant une meilleure coordination et une plus grande efficacité du processus fédéral d'examen de la réglementation.
- L'ONÉ a signé plusieurs protocoles d'entente visant à mieux faire comprendre et à réduire les chevauchements de la réglementation. À titre d'exemple, mentionnons celui signé avec l'Office des eaux des Territoires du Nord-Ouest (OETNO) sur l'injection en fond de puits de liquides pendant les forages. Ce protocole a renforcé les liens tissés avec les organismes du Nord, éliminé un chevauchement inutile dans la réglementation et suscité l'intérêt d'autres organismes du Nord pour des partenariats prometteurs, comme ceux exposés dans l'Initiative d'amélioration de la réglementation applicable au Nord.
- La participation de l'Office au Forum des organismes des T.N.-O. lui a donné l'occasion de communiquer et d'acquérir des connaissances sur la réglementation énergétique dans le Nord.
- Le personnel de l'ONÉ a participé à un projet de mise en commun de données avec Environnement Canada et Ressources naturelles Canada dans le cadre duquel un examen des données sur l'énergie a débouché sur une plus grande uniformisation des données utilisées par les ministères fédéraux et la création de liens susceptibles d'amener d'autres améliorations dans les données sur l'énergie proposées aux Canadiens et Canadiennes à l'avenir.
- Le personnel de l'Office a rencontré des représentants d'organismes de réglementation mexicains et américains, aux termes d'un accord engageant les trois partenaires à échanger de l'information sur leurs démarches respectives en matière de réglementation et leur évolution.

Initiatives de réglementation

Au cours de l'exercice 2008-2009, l'Office a lancé un système de demande en ligne qui permet aux sociétés de préparer et de présenter leurs demandes en vertu de l'article 58 (nouveaux pipelines ayant moins de 40 kilomètres de longueur), à partir de son site Web. Ce système rend le processus de réglementation plus efficace et simplifie l'examen.

L'Office a également recherché activement des modifications à la réglementation susceptibles d'améliorer l'efficience et l'efficacité de la démarche de réglementation au Canada. Il a cédé certains de ses pouvoirs en vertu de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures* au délégué à l'exploitation de l'ONÉ, ce qui permet à ce dernier de s'occuper de tous les aspects qui touchent la phase de l'enquête dans les demandes de déclaration de découvertes importantes et de découvertes exploitables dans les régions pionnières relevant de l'Office. Des modifications préparées par l'Office au *Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres* et au *Règlement sur les*

usines de traitement de l'Office national de l'énergie sont entrées en vigueur au cours de l'exercice. Ces changements permettent désormais à l'ONÉ d'évaluer les répercussions de la désaffectation d'installations sur l'environnement.

L'ONÉ remplit son mandat en favorisant une participation véritable du public.

Depuis quelques années, l'ONÉ a enregistré des progrès appréciables avec sa stratégie pour favoriser la participation de la population. Ces progrès se sont poursuivis durant l'exercice 2008-2009. La participation de la collectivité et les consultations avant les audiences font désormais partie de la marche à suivre normale pour les demandes d'autorisation touchant des installations qui suscitent un grand intérêt du public.

Durant l'exercice, un projet a été amorcé afin de renforcer les liens tissés avec les ONGE. Il s'en est suivi une meilleure compréhension et une meilleure communication du rôle de l'ONÉ dans la surveillance des incidences environnementales.

L'Office s'est donné une culture axée sur l'ouverture aux collectivités et sur le désir de les aider à prendre part à ses processus. Il a mis au point un nouveau modèle de participation des populations autochtones, grâce auquel il a pu très rapidement acquérir des connaissances et encourager leur participation à des audiences comme celles visant les projets Keystone XL, Northern Gateway et Groundbirch. Le nouveau modèle intègre directement les traditions et les besoins uniques de ces populations à la démarche de réglementation. Une participation accrue offre un contact proactif avec les groupes autochtones susceptibles d'être touchés par un projet et les aide à comprendre le processus de réglementation et la façon d'y jouer un rôle. Les commentaires formulés par les collectivités autochtones sur l'utilité et l'incidence de ce programme ont été favorables. Grâce à la participation active de ces collectivités, l'initiative permettra d'obtenir de meilleurs résultats sur le plan de la réglementation, dans l'intérêt du public.

Même si l'ONÉ recueille généralement des commentaires très favorables sur la participation et l'accessibilité à ses processus, y compris les audiences, certains participants à ces derniers ont indiqué que l'absence de financement constituait un obstacle en la matière. Par ailleurs, maintenant que le réseau de l'Alberta de TransCanada relève de l'ONÉ, il devra s'employer, durant la prochaine année, à bâtir la confiance et la compréhension des propriétaires fonciers et de la population de cette province.

L'ONÉ produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.

Pour atteindre les résultats escomptés dans le cadre de son programme Réglementation et conseils en matière d'énergie, l'ONÉ se concentre également sur les responsabilités nécessaires en matière de leadership et de gestion pour soutenir une organisation gagnante.

Capacité relativement aux ressources pour remplir son mandat

En dépit du ralentissement économique, l'exercice 2008-2009 a été très occupé pour l'ONÉ. Fébrilité dans la construction au sein de l'industrie, complexité grandissante des projets et marché du travail très concurrentiel, voilà trois défis auxquels l'ONÉ a dû faire face pour recruter et fidéliser son personnel.

L'Office a réussi à embaucher soixante-dix employés à temps plein durant l'exercice 2008-2009, soit 20 % de ses ÉTP à la fin de l'année. Ce personnel supplémentaire est nécessaire pour lui permettre de s'acquitter de sa charge de travail grandissante et pour remplacer les employés qui ont quitté leur emploi. L'Office a poursuivi ses efforts visant à renforcer la planification de ses ressources grâce à une démarche qui l'aidera à déterminer les effectifs et les ressources financières dont il aura besoin dans les années à venir. En 2008-2009, il a réussi à s'acquitter de ses obligations avec un écart de moins de 2 % par rapport à son budget, si l'on tient compte des facteurs qui relèvent de lui et qui agissent sur ses dépenses prévues et réelles. Ces tendances démontrent bien le sérieux de son processus de budgétisation et de projection. Une entente de financement conclue en 2007, qui prévoyait 40 ÉTP supplémentaires pour suffire à la charge de travail accrue, prendra fin en 2010. De concert avec le Conseil du Trésor, l'ONÉ se penche sur cette situation afin d'examiner son attribution de ressources.

L'Office a concentré ses efforts sur le maintien de ses effectifs, en adoptant des stratégies qui en font un endroit intéressant pour travailler. Les composantes de la Stratégie des personnes de l'ONÉ qui portent sur la fidélisation du personnel sont axées sur des initiatives favorisant l'équilibre travail-vie personnelle, par exemple les dispositions de travail souples, le télétravail et l'identification et l'exploitation des occasions d'apprentissage et de perfectionnement. En outre, un vaste programme de primes et de reconnaissance, qui comprend un nouveau prix du président, a été instauré. Le régime de rémunération amélioré de l'Office, qui comporte une indemnité de marché, une prime au rendement et une indemnité pour Calgary, a été clarifié, puis expliqué aux employés et aux nouvelles recrues. Le taux d'attrition a chuté de 4,7 % durant l'exercice 2008-2009, pour passer à 11,97 % (le taux a été encore plus faible durant la seconde moitié de l'exercice). Même si le ralentissement économique et l'arrivée de nombreux nouveaux employés explique, en partie, la baisse de l'attrition, il demeure que les stratégies de fidélisation du personnel rapportent des fruits. En 2008, une étude indépendante a reconnu l'ONÉ à l'échelle nationale comme étant l'un des 100 meilleurs employeurs.

Apprentissage et perfectionnement

Pour remplir son mandat, l'Office doit compter sur un savoir-faire considérable dans toutes les facettes de son action. Afin de permettre l'acquisition et le transfert de connaissances, l'ONÉ a investi beaucoup de temps et de ressources pour élaborer un vaste programme d'apprentissage et de perfectionnement qui lie précisément l'apprentissage aux compétences et aux familles d'emplois. L'Office a donné son aval à la mise en place d'un cadre d'apprentissage et de perfectionnement qui comprend une ébauche de politique et un programme d'excellence technique sur le Web. Ce programme offre des occasions de formation structurée et non structurée, comme des réseaux d'apprentissage, des communautés de pratique, des possibilités de jumelage/observation et des conférences et ateliers. Afin de soutenir ce cadre d'apprentissage et de perfectionnement, de nouveaux efforts devront être déployés au cours de l'exercice 2009-2010 en matière de classification des postes. Ce travail élargira le cadre d'apprentissage à

toutes les familles d'emplois, en inventoriant les principales compétences nécessaires pour permettre aux employés d'exceller. Les efforts sur le système de classification des postes ont été freinés par la *Loi sur le contrôle des dépenses*, et il a fallu revoir la portée et les exigences du système avant de poursuivre.

L'ONÉ s'est aussi employé à améliorer le processus de titularisation des employés, volet particulièrement important avec l'arrivée massive de nouveaux employés. De nouveaux outils et des formations à l'intention des employés et des chefs d'équipe ont vu le jour. Elles sont proposées sur l'intranet de l'Office, de sorte que les nouveaux employés puissent recevoir de l'information sur l'organisation et connaître ses attentes. Le nouveau processus de titularisation a été considéré comme une réussite, puisqu'il a aidé les employés à se familiariser plus rapidement avec l'ONÉ et sa culture.

Outre l'apprentissage et le perfectionnement, l'Office a eu recours à une meilleure gestion de l'information comme stratégie pour gérer et diffuser l'information. L'ONÉ vient de terminer la deuxième année de son programme de mise en œuvre du Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information. Tous les employés ont reçu une formation sur l'utilisation du système, et l'usage quotidien de ce système a augmenté. Une plus grande intégration sera nécessaire au cours de la dernière année (2009-2010) du programme de mise en œuvre de trois ans. Un nouvel intranet amélioré est entré en ligne durant l'exercice. Il fournit à l'Office un point central pour les communications et l'information.

Culture axée sur l'atteinte de résultats

Les engagements de l'ONÉ reposent principalement sur l'instauration d'une culture axée sur l'atteinte de résultats. Son système de gestion de la qualité de type ISO entretient un cycle d'amélioration continue au sein de l'organisation. Par des documents uniformes et l'utilisation et l'évaluation des processus, l'Office peut mieux comprendre et évaluer les améliorations à apporter. Si l'accent a été mis sur la mise en œuvre et l'utilisation du système au cours de l'exercice 2008-2009, une attention particulière sera accordée durant le prochain exercice à l'intégration des principes de gestion de la qualité à la grandeur de l'organisation. Des efforts de communication et de formation seront nécessaires pour amener les effectifs à saisir les notions de gestion de la qualité et la façon dont chacun peut contribuer à l'atteinte des résultats.

En guise de soutien à la reconnaissance du rendement des employés, l'ONÉ a amélioré sa démarche de gestion du rendement, appelée RÉSULTATS, en introduisant un outil électronique de suivi en la matière, au cours de l'exercice terminé. L'outil permettra de suivre, à longueur d'année, le cheminement de l'employé par rapport à ses responsabilités, les évaluations de rendement, les plans d'apprentissage et de perfectionnement et les observations recueillies auprès de ses pairs et de son chef. La démarche RÉSULTATS de l'ONÉ fournit à l'employé comme à l'organisation un moyen de définir clairement les responsabilités et d'évaluer le rendement par rapport à elles. Il renforce aussi les liens existants entre les objectifs formulés dans le Plan stratégique et les plans d'activités de l'ONÉ et la façon dont l'employé peut contribuer à l'atteinte de ces objectifs.

Le personnel-cadre réclame des rétroactions périodiques des employés, afin de mieux comprendre ce dont ils ont besoin pour être efficaces dans leur travail et se plaire dans ce qu'ils font. Selon le sondage réalisé en 2008 auprès des employés de la fonction publique, 79 % des

répondants jugent que l'ONÉ est un « excellent lieu de travail ». Ce résultat est légèrement inférieur à l'objectif de 85 % que s'est fixé l'organisation. Au cours de la prochaine année, les réponses à cette enquête et à d'autres sondages d'opinion auprès des employés seront analysées plus en profondeur afin de veiller à ce que les commentaires recueillis se transforment en des mesures concrètes.

Leçons apprises

Quand vient le temps d'évaluer les résultats sur le rendement, plusieurs apprentissages clés, et les mesures connexes, émergent.

À la lumière des tendances de l'industrie en matière de rendement, des mesures proactives doivent être prises pour corriger les problèmes de sécurité. L'ONÉ communiquera les résultats de ses opérations de conformité et favorisera l'emploi de pratiques exemplaires au sein de l'industrie, afin d'aider les sociétés réglementées à mieux comprendre ses attentes à leur endroit et, au bout du compte, à les aider à améliorer leur rendement. Au cours de l'exercice 2009-2010, l'ONÉ examinera les moyens d'améliorer ses indicateurs de rendement pour la sécurité et poursuivra ses efforts avec l'industrie sur des mesures et des structures de déclaration. La réglementation de l'ONÉ sera aussi passée en revue, afin de préciser les attentes sur le plan de la sécurité et, s'il y a lieu, de les actualiser.

Les conclusions de l'ICQF ont mené à la décision d'étendre progressivement le cadre de réglementation durant l'exercice 2009-2010, pour qu'il prenne en considération les droits et les intérêts des personnes touchées par l'infrastructure ou les activités énergétiques. En agissant de la sorte, l'ONÉ peut définir clairement les attentes, mettre en place des processus uniformes et surveiller le rendement de l'industrie. En 2009-2010, l'Office commencera à élaborer des mesures pour intégrer les droits et les intérêts des personnes touchées.

Il s'emploiera également à perfectionner ses mesures et ses indicateurs afin d'évaluer correctement les tendances dans l'industrie, le rendement des sociétés et l'efficacité des programmes à agir sur l'industrie. Pour cela, toutefois, il lui faudra compter sur un système d'information sur les sociétés, qui soutiendra l'élaboration de certaines mesures et l'aidera à analyser les tendances plus en profondeur et de manière opportune. Un soutien est aussi nécessaire en matière de technologie de l'information afin d'améliorer l'efficacité du modèle fondé sur le risque. Un projet visant à définir la portée d'un système d'information sur les sociétés et à planifier sa réalisation sera examiné au cours de l'exercice 2009-2010.

La réglementation doit être soumise à une élaboration et une mise à jour proactives pour s'assurer que le processus de réglementation demeure efficient et efficace. Les partenariats qu'a créés l'ONÉ ont une valeur inestimable dans l'amélioration des processus de réglementation, et l'Office continuera à rechercher de nouveaux partenariats avec d'autres ministères et organismes et à renforcer ceux qui existent déjà. De nouvelles ressources seront nécessaires pour réussir à gérer les enjeux liés à l'élargissement de la réglementation et des partenariats dans le Nord et avec le BGGP.

La conjoncture économique qui a marqué l'exercice 2008-2009 a fait ressortir la nécessité de disposer d'informations complètes sur les nouveaux enjeux sur les marchés. En outre, on

constate une demande d'information sur les défis de la réglementation dans le contexte du développement responsable de l'infrastructure énergétique. L'ONÉ satisfera ce besoin d'information des Canadiens et Canadiennes en concentrant, au cours de la prochaine année, l'information qu'elle produit sur l'énergie dans ces domaines.

L'expérience acquise lors du recrutement et du perfectionnement d'un grand nombre de nouveaux employés au cours de l'exercice est riche d'enseignements. Il doit poursuivre ses efforts afin de comprendre les capacités qui sont nécessaires à l'exécution de son mandat, maintenant et dans les années à venir. Il y a aussi lieu d'accorder une attention particulière au partage et à l'approfondissement des connaissances, ainsi que des initiatives visant à rendre les processus plus efficaces et plus efficients, comme l'intégration continue des principes de gestion de la qualité dans l'organisation et ses activités.

Section III :

Renseignements supplémentaires

3.1 Information financière

Les droits réglementaires constituent la plus grande partie des revenus de l'ONÉ. Ce dernier recouvre plus de 90 % de ses frais auprès de l'industrie qu'il réglemente. La Loi sur l'ONÉ lui confère l'autorisation de recouvrer auprès des sociétés qu'il réglemente les frais qu'il engage dans l'exercice de ses responsabilités. Ce processus relève du *Règlement sur le recouvrement des frais* qui découle de la Loi sur l'ONÉ. Les états financiers de l'Office, ses prévisions de dépenses et ses résultats sont présentés au Comité de liaison sur le recouvrement des frais, une entité constituée des principales associations et sociétés œuvrant dans l'industrie, à l'occasion de réunions régulières.

État condensé de la situation financière au terme de l'exercice (31 mars 2009) (en milliers de dollars)		Variation (%)	2009	2008
Actif	Total de l'actif	<7,76>	15 591	16 903
Passif	Total du passif	1,77	15 011	14 750
Capitaux propres	Total des capitaux propres	<73,06>	580	2 153
	TOTAL	<7,76>	15 591	16 903

État condensé de la situation financière au terme de l'exercice (31 mars 2009) (en milliers de dollars)		Variation (%)	2009	2008
Dépenses	Total des dépenses	19,28	59 429	49 825
Revenus	Total des revenus	25,45	52 179	41 595
	COÛT DE FONCTIONNEMENT NET	11,91	<7 250>	<8 230>

États financiers

On peut trouver les états financiers de l'Office sur son site Web.

3.2 Liste des tableaux

Les tableaux ci-dessous sont disponibles sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor :

- Sources des revenus non disponibles
- Frais d'utilisation et normes de service
- Vérifications internes et évaluations

3.3 Autres sujets d'intérêt

Normes de service de l'ONÉ

Normes de service	Résultats liés aux normes de service 2008-2009[2]
Motifs de décision • 80 % des motifs de décision produits dans les 12 semaines suivant une audience publique	**Motifs de décision** • 11 décisions : 91 % produites dans un délai de 12 semaines
Autorisations d'exportation et d'importation • Ordonnances de pétrole ou de produits pétroliers : 100 % des nouvelles ordonnances traitées en 2 jours ouvrables • Ordonnances de LGN : 100 % des nouvelles ordonnances traitées en 2 jours ouvrables • Ordonnances d'importation et d'exportation de gaz : 100 % de toutes les ordonnances traitées en 2 jours ouvrables **Permis d'exportation d'électricité** • Catégorie A (complexité des questions jugée mineure) : 80 % dans les 40 jours civils • Catégorie B (complexité des questions jugée moyenne) : 80 % dans les 90 jours civils	**Autorisations d'exportation et d'importation** • Ordonnances de pétrole ou de produits pétroliers : 14 nouvelles ordonnances; 100 % produites en 2 jours • Ordonnances de LGN : 17 nouvelles ordonnances; 100 % produites en 2 jours • Ordonnance d'importation et d'exportation de gaz : 170 reçues; 99 % produites en 2 jours **Permis d'exportation d'électricité** • Catégorie A : 9 reçues; 100 % produites en 40 jours • Catégorie B : 2 reçues; 100 % produites en 90 jours
Plaintes des propriétaires fonciers • Réponse exposant un plan d'action initial : 100 % dans les 10 jours civils • Règlement de la plainte : 80 % dans les 60 jours civils	**Plaintes des propriétaires fonciers** • Réponse exposant un plan d'action initial : 23 dossiers. 100 % en 10 jours civils • Règlement de la plainte : 23 dossiers. Le temps nécessaire pour le règlement des plaintes dépend de leur complexité; en général, il faut plus de 60 jours.

2 L'Office a respecté toutes les normes de service sauf trois. L'objectif de l'ONÉ relativement aux ordonnances d'importation et d'exportation de gaz naturel n'a pas été atteint en raison d'un retard sur une ordonnance sur 170. L'objectif historique de l'Office en matière de règlement des plaintes des propriétaires fonciers a été réévalué durant l'exercice 2008-2009, du fait que le temps nécessaire pour le règlement dépend grandement de leur complexité. De meilleurs indicateurs de l'efficacité de ce processus seront élaborés au cours de l'exercice 2009-2010. L'objectif relatif aux réponses aux demandes adressées à la bibliothèque a été raté de 1 %. Au total, 63 % des demandes ont été traitées en moins de quinze minutes; toutefois, la complexité des demandes se répercute sur le temps de réponse.

Normes de service	Résultats liés aux normes de service 2008-2009[2]
Vérification aux termes du *Règlement sur les pipelines terrestres* (RPT) • 80 % des ébauches de rapport de vérification envoyées à la société soumise à vérification dans les 8 semaines suivant l'achèvement des travaux sur le terrain • 80 % des rapports définitifs aux termes du RPT envoyés à la société soumise à vérification dans les 8 semaines suivant la réception des commentaires de la société au sujet de l'ébauche de rapport financier	**Vérification aux termes du *Règlement sur les pipelines terrestres* (RPT)** • 3 reçues. 100 % envoyées à la société soumise à vérification dans les 8 semaines • 3 reçues. 100 % envoyées à la société soumise à vérification dans les 8 semaines
Vérifications financières • 80 % des ébauches de rapport financier envoyées à la société soumise à vérification dans les 8 semaines suivant l'achèvement des travaux sur le terrain • 80 % des rapports financiers définitifs envoyés à la société soumise à vérification dans les 3 semaines suivant la réception des commentaires de la société au sujet de l'ébauche de rapport financier	**Vérifications financières** • 3 vérifications réalisées. Les deux normes de service ont été respectées (100 % des rapports envoyés dans le délai prévu)
Délais de traitement des demandes n'exigeant pas d'audience publique aux termes de l'article 58 • **Catégorie A** (complexité des questions jugée mineure) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 40 jours civils • **Catégorie B** (complexité des questions jugée moyenne) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 90 jours civils • **Catégorie C** (complexité des questions jugée majeure) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 120 jours civils	**Délais de traitement des demandes n'exigeant pas d'audience publique aux termes de l'article 58** • **Catégorie A :** 4 reçues; 100 % en 40 jours • **Catégorie B :** 6 reçues; 100 % en 90 jours • **Catégorie C :** 0 reçue
Demandes aux termes de la LOPC ***Demandes de forage de puits*** • Décisions rendues dans les 21 jours civils suivant la réception de la demande complète ***Demandes visant des activités géologiques et géophysiques*** • Décisions rendues dans les 30 jours civils suivant la réception de la demande complète	**Demandes aux termes de la LOPC** ***Demandes de forage de puits*** • 12 reçues; 100 % des décisions rendues dans un délai de 21 jours civils ***Demandes visant des activités géologiques et géophysiques*** • 11 reçues; 100 % des décisions rendues dans un délai de 30 jours
Demandes aux termes de la LFH ***Décisions relatives aux découvertes importantes*** • Dans les deux cas, 80 % des décisions rendues dans un délai de 90 jours civils ***Décisions relatives aux demandes pour des découvertes exploitables dans des régions pionnières*** • Dans les deux cas, 80 % des décisions rendues dans un délai de 90 jours civils	**Demandes aux termes de la LFH** ***Décisions relatives aux découvertes importantes*** • reçues; 100 % des décisions rendues dans un délai de 90 jours civils ***Décisions relatives aux demandes pour des découvertes exploitables dans des régions pionnières*** • 0 reçue
Demandes à la bibliothèque • 90 % des demandes satisfaites en moins d'un jour ouvrable	**Demandes à la bibliothèque** • 1 654 demandes : 89 % des demandes satisfaites en moins d'un jour ouvrable